

Construire un projet de développement

Un projet de développement est une méthode pour *définir et mettre en œuvre un processus de changement en réponse aux besoins d'une communauté*. Ce changement doit répondre aux exigences du développement durable.

Nous proposons les étapes suivantes pour construire un projet de développement :

- Identifier et analyser les *parties prenantes* (les personnes ou les groupes intéressés par le projet), depuis le groupe cible primaire jusqu'aux bénéficiaires finaux.
- Analyser les problèmes (situation présente)
- Déterminer les objectifs (situation désirée dans l'avenir)
- Analyser les stratégies possibles et faire un choix
- Elaborer la matrice logique du projet
- Elaborer le plan d'action
- Elaborer le budget

1. Identifier et analyser les *parties prenantes*

La construction d'un projet de développement commence toujours par l'analyse des parties prenantes (voir fiche *Développement durable*).

Sachant que le but final du projet est de maximiser les effets positifs sociaux, économiques et institutionnels pour des groupes cibles et des bénéficiaires ultimes tout en minimisant les effets négatifs, les questions clés sur à se poser sont donc les suivantes :

- *Qui est concerné par les problèmes et les opportunités que nous analysons ?*
- *Pour qui le projet aura-t-il des effets positifs ou des effets négatifs et comment ?*

Exemple : une école communautaire en Afrique de l'Ouest

Le tableau de la page suivante concerne un projet de construction d'école communautaire dans un pays d'Afrique de l'Ouest.

Un tel tableau permet :

- d'identifier tous les groupes qui ont un intérêt significatif par rapport au projet prévu ;
- de cerner leurs rôles respectifs, leur pouvoir relatif et leur capacité à participer ;
- d'interpréter les résultats de l'analyse et d'incorporer les informations pertinentes dans l'élaboration du projet de façon à s'assurer que :
 - ✓ Les ressources sont correctement prévues pour répondre aux besoins des groupes prioritaires de manière équitable ;
 - ✓ Les dispositifs de gestion et de coordination sont de nature à promouvoir l'appropriation du projet par les parties prenantes et à encourager leur participation ;
 - ✓ Les conflits d'intérêt entre les parties prenantes sont reconnus et traités de manière spécifique dans l'élaboration du projet.

Dans le contexte des projets de développement, une des finalités clés de l'analyse des parties prenantes est de comprendre les préoccupations concernant l'équité dans l'accès aux bénéfices du projet et d'en tenir compte.

2. Procéder à l'analyse des problèmes

On utilise l'*analyse des problèmes* pour identifier les aspects négatifs d'une situation présente et établir une relation de causes à effets entre les problèmes identifiés.

Il s'agit :

1. d'identifier les problèmes majeurs auxquels les groupes cibles et les partenaires sont confrontés ;
2. de visualiser ces problèmes sous la forme d'un diagramme appelé *l'arbre des problèmes* afin d'aider à analyser et à clarifier la relation causes-effets.

La création d'un arbre des problèmes doit être entreprise dans le cadre d'un travail de groupe en faisant participer des représentants qualifiés des différentes parties prenantes.

Matériel

- Cartes de papier
- Une table sur laquelle on dispose une grande feuille de papier, de manière à pouvoir, déplacer les cartes sur la feuille de papier pour visualiser la relation causes - effets.

Etapas

1. Etablir la liste des problèmes que les parties prenantes considèrent comme prioritaires sur la base d'une enquête et de la consultation des parties prenantes. *Ecrire chacun des problèmes sur une carte différente.*
2. Choisir le problème qui paraît central - et le placer au centre de la grande feuille de papier.
3. Rechercher les problèmes qui paraissent liés à ce problème central et commencer à établir une hiérarchie de causes à effets :
 - ✓ Les problèmes qui paraissent être la cause directe du problème central sont placés sous le problème central.
 - ✓ Les problèmes qui paraissent être des effets ou des conséquences du problème central sont placés au-dessus de celui-ci.
4. On procède ainsi avec tous les problèmes en se posant la question *Quelle est la cause de quoi ?*. Le fait de disposer de cartes mobiles permet de procéder par essais et erreurs tout en discutant. Si plusieurs problèmes paraissent se combiner pour causer le même effet, on les place au même niveau dans le diagramme.
5. Reliez les problèmes en traçant (au crayon) sur la feuille de papier des flèches montrant la relation causes-effets.
6. A la fin, vérifiez si le diagramme est valide et complet. Existerait-il des problèmes importants qui n'auraient pas encore été mentionnés ? Si oui, inscrivez-les sur des cartes et placez-les dans le diagramme à l'endroit approprié. Vérifiez les relations causes-effets. Au besoin déplacez des cartes et modifiez les flèches. Lorsque tout le groupe est d'accord, collez les cartes sur la feuille de papier et retracez les flèches avec un gros marqueur. Affichez le diagramme sur un mur.
7. Recopier le diagramme à l'aide d'un ordinateur pour être en mesure de le diffuser dans un rapport.

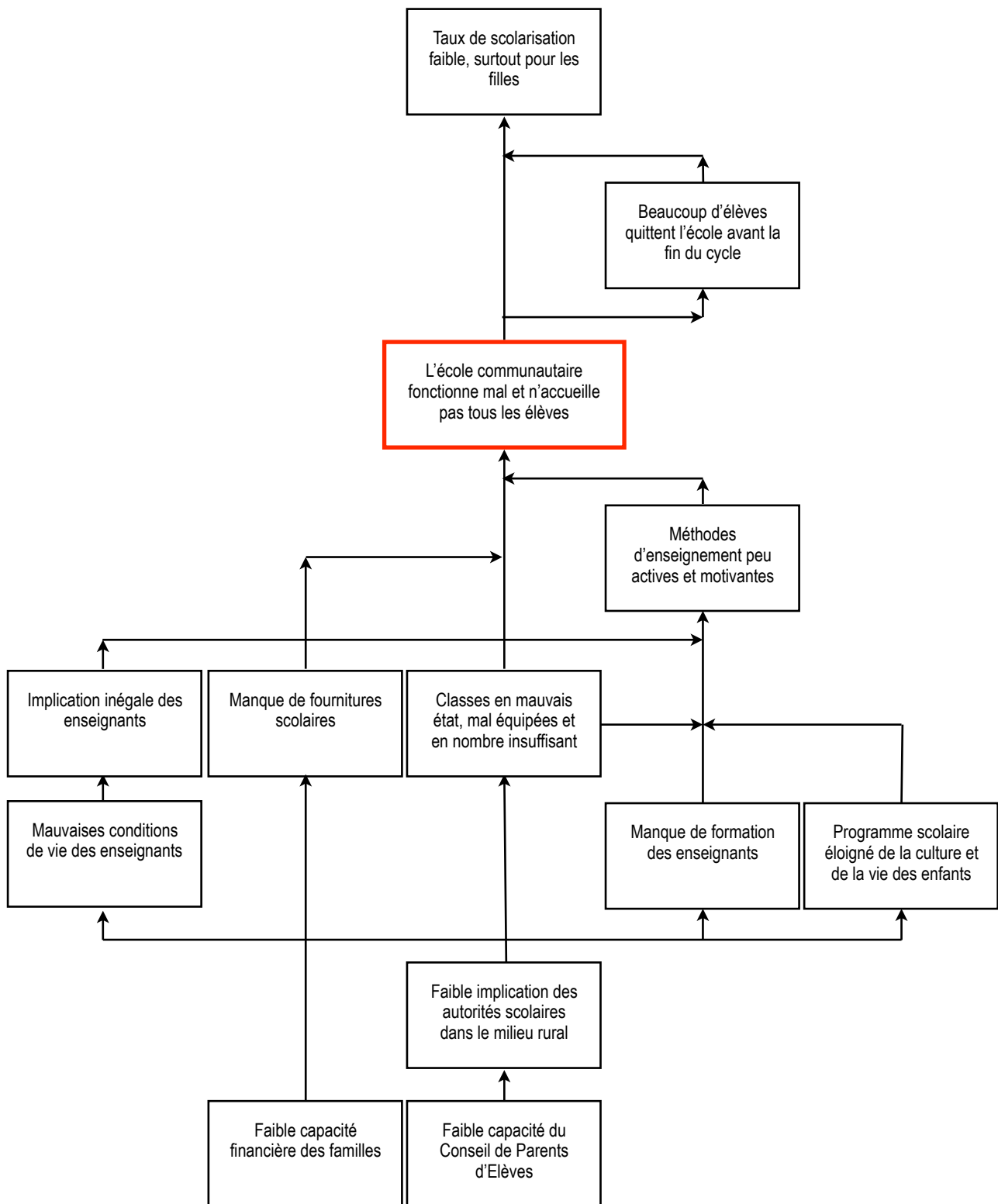
Points importants à noter :

- La composition du groupe est déterminante pour assurer la qualité de résultats. Il est crucial de disposer d'un bon facilitateur et d'inclure dans le groupe des représentants des parties prenantes ayant une bonne connaissance de la situation.
- Le groupe ne doit pas inclure plus d'une vingtaine de personnes afin de permettre une bonne discussion.

- Le processus est aussi important que le résultat. C'est une expérience d'apprentissage pour tous ceux qui y participent et une excellente opportunité pour permettre l'expression de différents points de vue et de différents intérêts.
- L'arbre des problèmes obtenu à la fin de l'exercice doit être réaliste mais simple. S'il est trop compliqué, il ne permettra pas de donner des orientations claires pour l'analyse des objectifs. Il faut se limiter aux relations causes-effets les plus importantes.

Une fois terminé, l'arbre des problèmes donne une image qui résume la situation négative actuelle. C'est l'étape la plus critique pour l'élaboration du projet car c'est sur l'arbre des problèmes que les étapes suivantes de l'identification du projet vont se fonder.

On trouvera comme exemple, ci-dessous, l'arbre des problèmes du projet d'école communautaire déjà mentionné.



3. Procéder à l'analyse des objectifs

L'analyse des objectifs est une méthode que l'on emploie pour décrire la situation à laquelle on souhaite parvenir dans l'avenir une fois les problèmes résolus (l'analyse des problèmes décrit la situation actuelle tandis que l'analyse des objectifs décrit la situation désirée dans le futur).

Les principales étapes du processus sont résumées ci-dessous :

1. On convertit les "situations négatives" de l'arbre des problèmes en solutions, c'est-à-dire en situations positives qui deviennent des objectifs. Par exemple, la formulation "*Le système scolaire est inadapté et inefficace*" devient "*Le système scolaire est adapté et efficace*". Ces formulations positives doivent être désirables et réalistes.
2. On vérifie l'ordre logique des objectifs : ceux qui sont placés au bas de l'arbre doivent être des *moyens* pour atteindre les objectifs supérieurs. C'est ce que l'on appelle la logique *moyens-finalités*.
3. Si nécessaire :
 - On révise les formulations.
 - On ajoute de nouveaux objectifs s'ils paraissent pertinents et nécessaires pour atteindre l'objectif du niveau supérieur le plus proche.
 - On efface les objectifs qui ne semblent pas convenir ou ne sont pas nécessaires.

Encore une fois il faut insister sur le fait que l'analyse des objectifs doit être entreprise en consultation avec les parties prenantes. Les informations recueillies antérieurement, à travers l'analyse des parties prenantes, doivent aussi être prises en compte. Cela aide à :

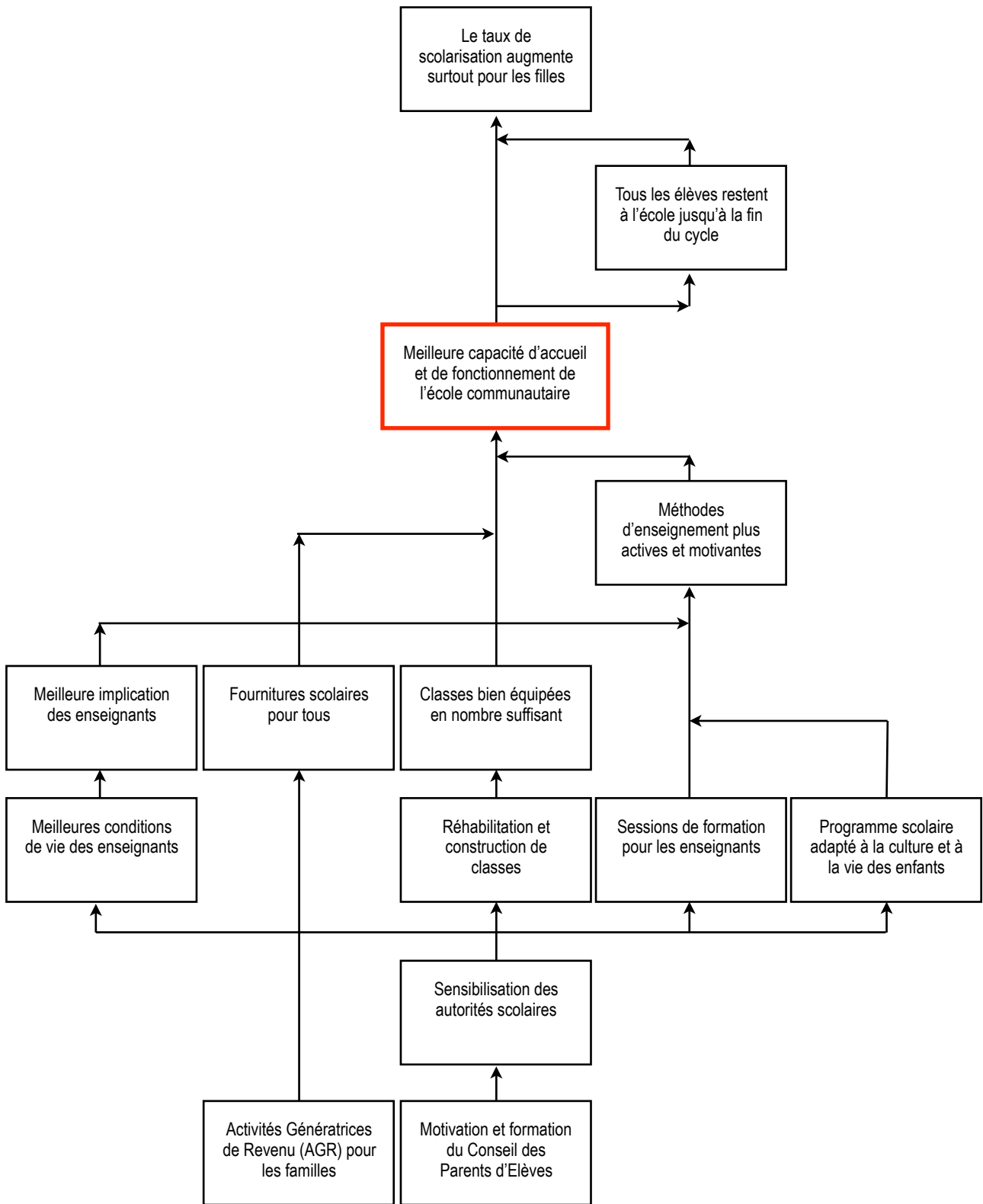
- Réfléchir aux priorités ;
- Evaluer si certains objectifs sont vraiment réalistes ;
- Identifier des moyens supplémentaires qui seraient nécessaires pour atteindre les résultats désirés.

Une fois terminé, l'arbre des objectifs fournit une image qui résume la situation désirée dans l'avenir, y compris les moyens par lesquels on pourra réaliser les buts.

Tout comme l'arbre des problèmes, l'arbre des objectifs doit fournir un résumé simplifié mais solide de la réalité. C'est simplement un outil pour aider à l'analyse et à la présentation des idées.

Son principal intérêt est qu'il permet une analyse des objectifs potentiels du projet fermement basé sur les problèmes prioritaires clairement identifiés.

Voir à la page suivante un exemple d'arbre des objectifs concernant le projet Ecoles Communautaires.



4. Procéder à l'analyse des stratégies

Au cours du processus de l'analyse des parties prenantes, de l'analyse des problèmes et de l'analyse des objectifs potentiels du projet, on aura certainement échangé des opinions sur les différentes voies possibles pour traiter les problèmes et sur leurs mérites respectifs. Il faut maintenant examiner plus en détail ces différentes options.

Voici quelques unes des questions à se poser :

- Faut-il prendre en compte tous les problèmes identifiés ou en sélectionner seulement quelques uns ?
- Quelles sont les opportunités positives sur lesquelles on peut construire quelque chose ?
- Quelle est la combinaison des interventions qui a le plus de chances d'aboutir aux résultats désirés et de promouvoir une situation positive durable ?
- Comment encourager l'appropriation du projet par les acteurs locaux et renforcer leurs capacités ?
- Quelles sont les implications en termes d'investissements et de coûts récurrents des différentes interventions possibles et que peut-on financer de manière réaliste ?
- Quelle est la meilleure option en terme de coût/efficacité ?
- Quelle stratégie aura l'impact le plus positif pour répondre aux besoins des plus pauvres et d'autres groupes vulnérables identifiés ?
- Comment réduire ou éviter les impacts négatifs potentiels du projet sur l'environnement ?

Cette étape est, par beaucoup d'aspects, la plus difficile car elle implique de faire la synthèse d'un grand nombre d'informations puis de construire un jugement complexe sur la meilleure stratégie de mise en œuvre. Dans la pratique, il faut souvent accepter de nombreux compromis pour équilibrer les intérêts, les demandes politiques des différentes parties prenantes et les contraintes pratiques comme les ressources disponibles.

Néanmoins, la tâche est rendue plus facile si on s'est mis d'accord sur une série de critères pour évaluer l'intérêt des différentes options d'intervention. Parmi ces critères, on peut citer par exemple :

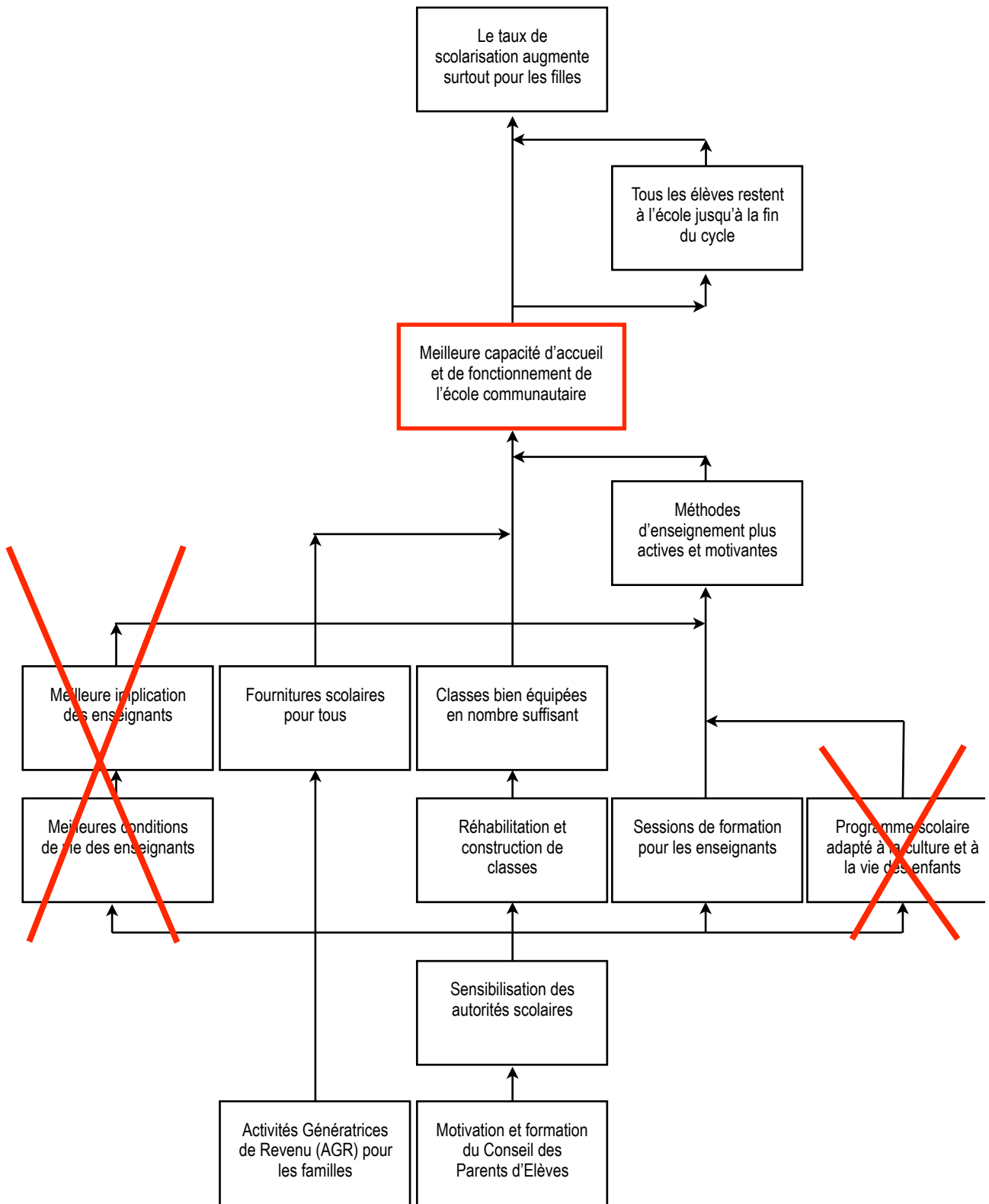
- Une contribution attendue à des objectifs politiques clés, comme la réduction de la pauvreté ou l'intégration économique ;
- Le bénéfice apportée à des groupes cibles comme les femmes et les hommes, les jeunes et les vieux, les handicapés et les bien-portants, etc.
- La complémentarité avec d'autres programmes ou projets en cours ou planifiés ;
- Les implications en termes d'investissement et de coûts opérationnels, et la capacité des acteurs locaux de faire face aux coûts récurrents ;
- Le rapport entre les bénéfices du projet et les coûts financiers et économiques ;
- La contribution au renforcement des capacités institutionnelles ;
- La faisabilité technique ;
- L'impact environnemental.

L'utilisation de ces critères permettra de déterminer ce qu'il faut ou ce que l'on peut inclure dans le champ du projet et ce que l'on ne doit pas ou ce que l'on ne peut pas y inclure.

La stratégie choisie sera alors utilisée pour formuler le contenu de la première colonne du cadre logique, et tout particulièrement l'objectif général, le but et les résultats attendus.

La diagramme de la page suivante montre la stratégie qui a été choisie dans le cas du projet d'écoles *communautaires*. Le choix a été fait de centrer la stratégie sur l'amélioration des locaux, du matériel éducatif, de la formation des enseignants et du renforcement des capacités des Conseils de Parents d'Elèves. Il a été décidé d'abandonner l'idée d'améliorer les conditions de vie et le salaire des enseignants ainsi que le développement d'un nouveau programme scolaire. Ces objectifs sont en effet apparus comme non compatibles avec les possibilités institutionnelles et financières (pas de possibilité de développer un nouveau programme scolaire du fait du désintérêt de l'administration scolaire et budget insuffisant pour améliorer le salaire et le logement des enseignants).

Auriez-vous fait le même choix ?



Elaborer la matrice logique du projet

La matrice logique du projet est un tableau à double entrée qui décrit le projet et sa logique interne :

- Première colonne : l'objectif général, le but, les résultats à atteindre ;
- Deuxième colonne : les indicateurs qui vont mesurer dans quel degré les objectifs ont été atteints ;
- Troisième colonne : les sources qui vont permettre de recueillir les informations nécessaires à la vérification des indicateurs ;
- Quatrième colonne : les hypothèses ou conditions extérieures qui conditionnent la réussite du projet.

La matrice va être remplie à partir de l'arbre des objectifs dans l'ordre suivant :

Description du projet	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses implicites
Objectif Général 1	8	9	
But 2	10	11	5
Résultats 3	12	13	6
Activités 4			7

Première colonne : formulation des objectifs

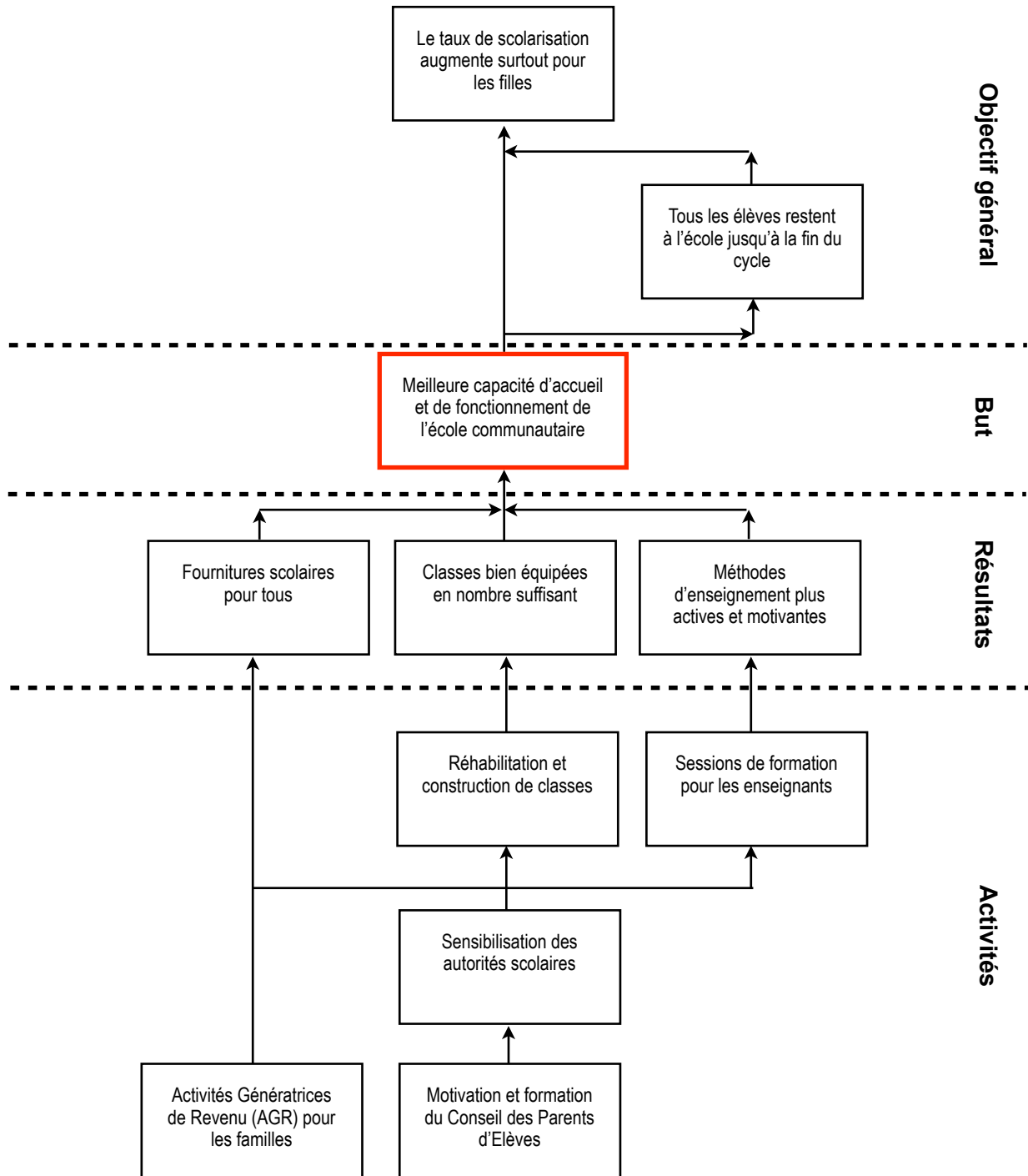
On commence par la colonne *Description du projet*, de haut en bas : 1 - Objectif général ; 2 - But ; 3 - Résultats ; 4 - Activités. Cette première colonne décrit la logique "Moyens - Finalités".

Il est essentiel de bien comprendre la hiérarchie des objectifs. Reportons-nous à l'arbre des objectifs de la page 8.

1. En haut du diagramme, au-dessus du rectangle rouge, figurent des objectifs que l'on peut regrouper sous le terme d'**objectif général**. Ils ne sont pas spécifiques au projet. Ils correspondent à la politique générale de l'éducation dans le pays : développer une prise de conscience chez les familles de l'intérêt de l'éducation, réduire l'évasion scolaire et augmenter le taux de scolarisation, surtout pour les filles. Le projet ne peut pas les atteindre, il peut seulement y contribuer.
2. Au centre du diagramme, dans le rectangle rouge, l'objectif central correspond au **but**, appelé aussi *objectif spécifique*. C'est le bénéfice attendu au terme du projet pour les groupes cibles (enfants, familles, enseignants). **Si nous voulons contribuer à l'objectif général, nous devons atteindre le but ou l'objectif spécifique.**
3. Au-dessous du rectangle rouge, les différents objectifs notés sont des **résultats**. C'est-à-dire des produits ou des services développés par le projet et qui concourent à la réalisation du but. **Si nous voulons atteindre le but, nous devons produire les résultats spécifiés.**
4. Sous les résultats figurent **activités** qui seront nécessaires pour atteindre les résultats : **si nous voulons produire les résultats, nous devons mettre en œuvre une série d'activités spécifiques.**
5. Enfin, il faudra plus tard définir les **ressources** qui seront nécessaires pour réaliser les activités : **si nous voulons mettre en œuvre les activités, nous devons employer les ressources identifiées.**

Les activités et les ressources ne figurent pas dans la matrice logique. On les indique dans le plan d'action. Dans diverses publications d'autres termes sont utilisés dans la matrice logique, mais ce ne sont

pas les termes qui sont importants, c'est la hiérarchie. Voyons maintenant voyons comment se présente notre arbre des objectifs.



A partir de cet arbre, nous allons pouvoir remplir la première colonne de la matrice logique.

La formulation des objectifs dans la matrice du cadre logique doit être aussi claire et précise que possible.

L'objectif général

Il doit être exprimé en termes de «Contribuer à ...» puisqu'il est au-delà du champ du projet. Nous proposons donc :

Contribuer à l'augmentation du taux de scolarisation et à la réduction de l'évasion scolaire, en particulier pour les filles.

Le but

Il doit être exprimé en termes de bénéfice à *améliorer* ou à *accroître* pour les groupes cibles. Nous proposons :

Meilleure capacité d'accueil et de fonctionnement de l'école communautaire

Les résultats

Ils doivent être exprimés en termes de services ou produits tangibles. Nous proposons :

- *Fournitures scolaires adéquates pour tous les élèves*
- *Classes bien équipées en nombre suffisant*
- *Méthodes d'enseignement plus actives et motivantes*

Les activités

Les activités doivent être exprimées par un verbe actif au présent, comme *préparer, organiser, construire, rechercher...* Nous proposons :

- *Réhabiliter les classes existantes et en construire de nouvelles*
- *Organiser des sessions de formation aux méthodes actives pour les enseignants*
- *Sensibiliser les autorités scolaires sur l'intérêt des classes communautaires*
- *Motiver et former les membres des Conseils de Parents d'Elèves*
- *Organiser des activités génératrices de revenu pour les familles*

Voyons maintenant comment se présente la première colonne de la matrice du cadre logique :

Description du projet	Indicateurs	Source de vérification	Hypothèse
Objectif général : Contribuer à l'augmentation du taux de scolarisation, en particulier des filles			
But : Meilleure capacité d'accueil et de fonctionnement de l'école communautaire			
Résultat 1 : Fournitures scolaires pour tous			
Résultat 2 : Classes bien équipées en nombre suffisant			
Résultat 3 : Méthodes d'enseignement plus actives et motivantes			

Quatrième colonne

Maintenant, nous allons passer directement à la quatrième colonne afin d'identifier les *hypothèses implicites*.

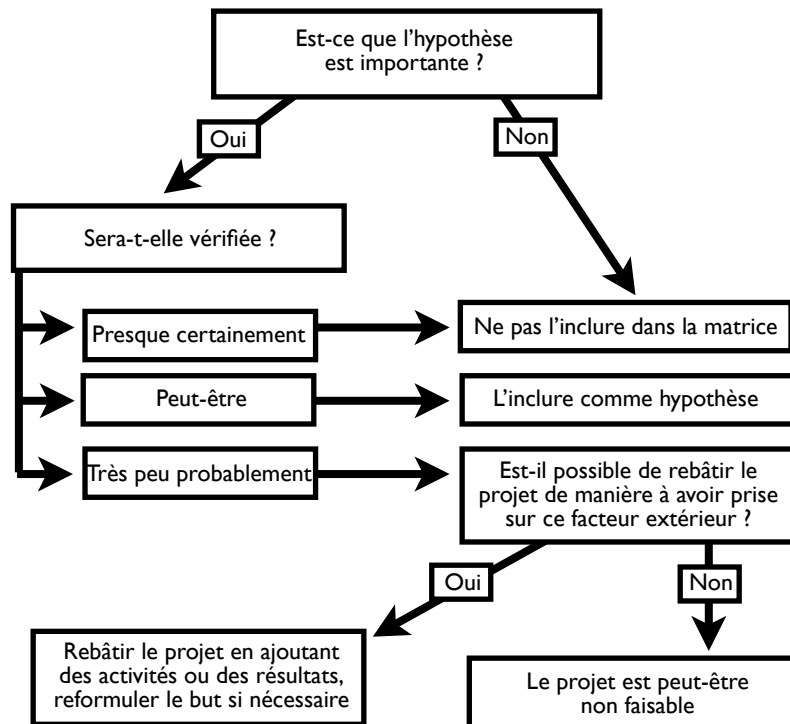
Ce sont des *facteurs extérieurs* qui peuvent avoir une influence ou même déterminer sur le succès du projet, mais qui restent hors du contrôle de la direction du projet. Par exemple des aléas climatiques (inondations, sécheresse) ou encore des décisions politiques à un niveau élevé. On formule les hypothèses en se posant la question suivante :

"Quels sont les facteurs externes qui peuvent avoir un impact sur la mise en œuvre du projet et la durabilité à long-terme de ses bénéficiaires, mais restent hors du contrôle de la direction du projet ?"

Les hypothèses font partie de la *logique verticale* de la matrice. La logique des hypothèses fonctionne de bas en haut de la façon suivante :

- Une fois que les *activités* auront été entreprises et si les hypothèses à ce niveau sont vérifiées, les *résultats* attendus seront produits ;
- Une fois que les *résultats* auront été produits et si les hypothèses à ce niveau sont vérifiées, le *but* du projet sera atteint ;
- Une fois que le *but* aura été atteint et si les hypothèses à ce niveau sont vérifiées, le projet pourra contribuer à l'objectif général.

L'identification et l'analyse des hypothèses jouent un grand rôle dans l'étude de faisabilité du projet.



Essayons de voir quels sont les facteurs externes - sur lesquels nous n'avons aucune influence - qui peuvent avoir un impact sur la réussite du projet.

Commençons par les activités :

1. *Les activités génératrices de revenu* sont essentiellement des cultures maraîchères, comme nous sommes dans un pays sahélien, leur réussite est conditionnée par une bonne saison des pluies. En cas de sécheresse, il sera difficile de les mener à bien. Cette hypothèse est possible, on va donc l'inclure dans la matrice. Si la saison des pluies est bonne, les Activités Génératrices de Revenu pourront fonctionner et cela aura un impact positif sur le résultat 1 *Fournitures scolaires pour tous* car on compte sur les familles pour acheter les fournitures scolaires.
2. *La formation des enseignants* : sa réussite est conditionnée par la motivation et les capacités des enseignants. C'est un facteur extérieur puisque ce n'est pas le projet qui a recruté les enseignants. Ils étaient déjà en place avant le commencement du projet. Seront-ils suffisamment aptes et motivés pour tirer parti de sessions de formation ? Cela conditionne la réalisation du résultat 3 *Méthodes de formation plus actives et motivantes*. Peut-être faudrait-il obtenir que les autorités scolaires reconnaissent cette formation ?
3. *La sensibilisation des autorités scolaires* : malgré tous les efforts que l'on peut faire, sa réussite est conditionnée par leur capacité d'écoute et d'initiative. Ont-elles reçu du Gouvernement des moyens suffisants pour apporter une aide effective au projet ? Cette hypothèse conditionne en partie la réalisation du résultat 2 : *Classes bien équipées en nombre suffisant* car on attend une aide des autorités scolaires pour l'équipement des classes.

Si toutes ces hypothèses sont vérifiées et que les résultats sont atteints, parviendra-t-on pour autant à réaliser le but : *Meilleure capacité d'accueil et de fonctionnement de l'école communautaire* ? Quels sont les facteurs extérieurs au projet qui conditionnent la réalisation de ce but de manière durable ?

Bien évidemment ce sera le fait que la communauté villageoise restera unie et déterminée derrière ses leaders pour assurer le financement et le fonctionnement de l'école. Certes, on peut dans une certaine mesure faire en sorte que cette hypothèse soit vérifiée, en améliorant la capacité du Conseil des Parents d'Elèves et en persuadant les autorités scolaires de participer au financement de l'école, mais il n'est pas possible de contrôler tous les facteurs. Des disputes ou des conflits peuvent se produire et diviser la communauté ; le soutien des autorités scolaires peut venir à manquer.

La matrice du cadre logique se présente maintenant comme suit :

Description du projet	Indicateurs	Source de vérification	Hypothèse
Objectif général : Contribuer à l'augmentation du taux de scolarisation, en particulier des filles			
But : Meilleure capacité d'accueil et de fonctionnement de l'école communautaire			La communauté villageoise reste unie et déterminée derrière ses leaders pour assurer le financement et le fonctionnement de l'école
Résultat 1 : Fournitures scolaires pour tous			La saison des pluies est bonne et permet le succès des AGR pour financer l'achat de fournitures scolaires
Résultat 2 : Classes bien équipées en nombre suffisant			Les autorités scolaires ont des moyens pour apporter une aide au projet en termes de matériel scolaire
Résultat 3 : Méthodes d'enseignement plus actives et motivantes			Les enseignants sont motivés à suivre les sessions de formation et ils en tirent profit.

Seconde et troisième colonne

L'étape suivante consiste à identifier les *indicateurs* qui peuvent être utilisés pour mesurer le degré de réalisation des objectifs (colonne 2) et les sources qui pourront fournir l'information nécessaire (colonne 3).

Indicateurs

Pour identifier les indicateurs, il faut se poser la question suivante :

Comment saurons-nous que ce que nous avons planifié est en train de se produire ou s'est déjà produit ? Comment allons-nous vérifier ce succès ?

Les indicateurs doivent être **SMART** (astucieux ou intelligent en anglais) :

- **Spécifiques** à l'objectif qu'ils sont censés mesurer : les indicateurs doivent être indépendants ; chacun doit mesurer un objectif et un seul.
- **Mesurables** quantitativement ou qualitativement
- **Accessibles** à un coût acceptable
- en **Rapport avec l'information souhaitée**
- définis dans le **Temps** : on doit savoir quand l'objectif pourra être atteint

Il faut noter qu'il est souvent nécessaire d'établir plusieurs indicateurs pour mesurer un seul objectif. Par exemple un indicateur peut donner une bonne mesure *qualitative* qui devra être complétée par un autre indicateur centré sur une information *quantitative*.

Cependant, il faut être conscient du fait que la vérification des indicateurs réclame du temps. Il faut donc éviter d'en prévoir un trop grand nombre car leur vérification deviendrait ingérable.

Un bon indicateur doit être **objectivement vérifiable**, c'est-à-dire que si l'indicateur est relevé par deux personnes différentes, il doit donner la même information.

Essayons maintenant d'identifier les indicateurs qui pourraient être utilisés dans le projet d'école communautaire.

1. Résultat 1 : L'indicateur doit vérifier que chaque élève dispose de fournitures scolaires suffisantes.

- Un indicateur pourrait être le suivant : *chaque élève dispose de cahiers et de stylos.*

2. Résultat 2 : l'indicateur doit vérifier que les classes sont en nombre suffisant et bien équipées.

- Un indicateur quantitatif pourrait être le suivant : *Pas plus de 30 élèves par classe*
- Un indicateur qualitatif pourrait être le suivant : *Un tableau noir dans chaque classe, chaque élève est assis devant un pupitre et dispose de carnets de cours*

3. Résultat 3 : l'indicateur doit vérifier que les enseignants sont capables de mettre en œuvre des méthodes actives d'enseignement plus motivantes pour le élèves.

- Un indicateur quantitatif pourrait être le suivant : *50% des cours comportent des méthodes actives*
- Un indicateur qualitatif pourrait être le suivant : *Tous les élèves participent activement au cours.*

4. But : L'indicateur doit vérifier que la capacité et le fonctionnement de l'école ont été améliorés.

- Un indicateur quantitatif pourrait être le suivant : *Tous les garçons et filles de 6 à 11 ans fréquentent régulièrement l'école communautaire*
- Un indicateur qualitatif pourrait être le suivant : *80% des enfants réussissent l'examen de fin de scolarité*

Sources de vérification

Il faut considérer et spécifier les sources de vérification en même temps que l'on formule les indicateurs. cela permet de vérifier que les indicateurs peuvent être mesurés de manière réaliste pour un investissement raisonnable en terme de temps, de coût et d'effort.

La source de vérification doit spécifier :

- **Comment** l'information peut être recueillie (par exemple par des rapports administratifs, une enquête spéciale, des questionnaires, une observation, des rapports intérimaires, la comptabilité du projet, des statistiques officielles, etc.) ;
- **Qui** est chargé de recueillir l'information (par exemple des acteurs de terrain, une équipe d'enquêteurs spécialement engagés, l'équipe chargée du projet, etc.)
- **Quand et selon quelle fréquence** l'information doit-elle être fournie (c'est-à-dire tous les mois, tous les trimestres, annuellement, etc.)

Il faut éviter la création de systèmes parallèles d'information et s'efforcer de réduire les coûts additionnels que représente le recueil des informations. On utilisera donc au maximum les systèmes existants : agences gouvernementales locales, partenaires, acteurs du projet. Si un indicateur s'avère trop compliqué et trop coûteux à vérifier, il ne faut pas hésiter à le remplacer par un autre plus simple et moins coûteux.

Quand on s'efforce d'identifier des indicateurs et des sources de vérification, on doit toujours se poser la question : *qui va utiliser l'information recueillie ?* Il faut d'abord chercher à informer les parties prenante et les partenaires locaux pour leur permettre de s'approprier le projet. Par conséquent, les indicateurs ne doivent pas seulement répondre aux exigences du «donateur» mais aussi aux besoins des acteurs locaux. Les parties prenantes locales doivent toujours avoir leur mot à dire dans l'établissement des indicateurs et des sources de vérification.

Dans la nouvelle version, de la matrice ci-dessous, on peut lire les indicateurs et les sources de vérification qui sont proposés pour le projet *Ecole communautaire*.

Description du projet	Indicateurs	Source de vérification	Hypothèse
Objectif général : Contribuer à l'augmentation du taux de scolarisation, en particulier des filles			
But : Meilleure capacité d'accueil et de fonctionnement de l'école communautaire	<ul style="list-style-type: none"> Tous les enfants de 6 à 11 ans fréquentent régulièrement l'école 80% des élèves réussissent l'examen de fin de scolarité 	<ul style="list-style-type: none"> Registres d'inscription et de fréquentation scolaire Résultats de l'examen de fin de scolarité 	La communauté villageoise reste unie et déterminée derrière ses leaders pour assurer le financement et le fonctionnement de l'école
Résultat 1 : Fournitures scolaires pour tous	<ul style="list-style-type: none"> Chaque élève dispose de cahiers et de stylos 	<ul style="list-style-type: none"> Liste de distribution des fournitures 	La saison des pluies est bonne et permet le succès des AGR pour financer l'achat de fournitures scolaires
Résultat 2 : Classes bien équipées en nombre suffisant	<ul style="list-style-type: none"> Pas plus de trente élèves par classe Un tableau noir par classe, un pupitre et une chaise pour chaque élève 	<ul style="list-style-type: none"> Certificats de fin de chantier Certificats de livraison des équipements Listes des élèves par classe Inventaire des équipements 	Les autorités scolaires ont des moyens pour apporter une aide au projet en termes de matériel scolaire
Résultat 3 : Méthodes d'enseignement plus actives et motivantes	<ul style="list-style-type: none"> 50% des cours comportent des méthodes actives Tous les élèves participent activement 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'inspection Rapports du Conseil des Parents d'élèves Rapports des enseignants 	Les enseignants sont motivés à suivre les sessions de formation et ils en tirent profit.

5. Elaborer le plan d'action

Pour analyser et présenter graphiquement les activités du projet, on va réaliser un *plan d'action*, qui permettra d'identifier la séquence logique entre les diverses activités, la durée de chacune d'elle, et les relations de dépendance qui existent entre elles (certaines activités ne peuvent pas commencer avant que d'autres aient été réalisées). Le *plan d'action* va aussi permettre de répartir les responsabilités (qui fait quoi ? Pour quand ?).

Une fois le *plan d'action* préparé, il sera possible de faire la liste des ressources nécessaires pour les réaliser et de calculer les coûts induits (élaboration du budget).

Une fois que la matrice du cadre logique est complète, il est possible d'utiliser les activités qui ont été identifiées (qu'elles soient ou non mentionnées dans la matrice) pour analyser les questions de *temps* (date limite de réalisation de l'activité), de *dépendance* (quelles activités doivent être réalisées pour que les autres puissent commencer ?) et de *responsabilité* (qui fait quoi ?) et réaliser le *plan d'action*.

Le format du plan d'action doit être adapté à la durée prévue du projet (1 an ? 2 ans ? 3 ans ?...) et au niveau de détails que l'on souhaite. En général, on détaillera plus les activités de la première année (semaine après semaine) et moins les activités des années suivantes (mois par mois ou trimestre par trimestre) parce qu'on n'est pas en mesure de prévoir et planifier tous les événements dès le démarrage du projet. Le plan d'action devra être révisé et adapté régulièrement.

Etapes

1. Faire la liste des principales activités

Les activités identifiées dans l'analyse du cadre logique constituent un résumé de ce qu'il faut faire pour atteindre les résultats attendus. On peut donc les utiliser pour élaborer le calendrier des activités.

2. Diviser les activités en tâches plus facilement gérables

Cette étape est nécessaire afin d'obtenir, à partir des activités, une liste de tâches suffisamment simples pour pouvoir les organiser et les gérer facilement. Le concept est de diviser chaque activité en plusieurs sous-activités, puis de diviser chacune des sous-activités en une série de tâches. Chaque tâche peut alors être assignée à une personne avec une date-limite précise à respecter pour la réalisation.

Il faut cependant prendre garde à ne pas aboutir à des tâches trop détaillées ce qui rendrait la planification trop difficile.

3. Clarifier les séquences d'activités et les dépendances entre activités

Il faut maintenant déterminer :

- Dans quel ordre réaliser les activités (*séquences*) ;
- Dans quelle mesure le démarrage d'une activité dépend de la réalisation d'une autre (*dépendances*).

Par exemple, pour construire une maison il faut réaliser un certain nombre d'activités séparés mais en interaction les unes avec les autres : creuser les fondations ; construire les murs ; installer les fenêtres et les portes ; faire les plâtres ; construire le toit ; etc.

La séquence, c'est l'ordre logique des travaux : on ne peut pas construire les murs avant d'avoir fait les fondations. La dépendance, c'est la relation entre deux activités : commencer les plâtres dépend de la fin des travaux de plomberie.

4. Estimer la date de commencement, la durée et la date de fin de chaque activité

On fait une estimation réaliste de la durée de chaque tâche et ensuite on indique dans le plan d'action (en tenant compte des séquences et des dépendances) à quelle date chaque activité doit commencer et à quelle date elle doit être achevée. Il faut bien entendu consulter les personnes qui possèdent les connaissances techniques ou l'expérience nécessaires concernant l'activité en question.

Le problème le plus fréquent est de sous-estimer le temps nécessaire pour la réalisation d'une activité. Cela peut s'expliquer par les raisons suivantes :

- On a oublié certaines tâches importantes nécessaires pour achever l'activité.
- On n'a pas noté l'interdépendance entre certaines activités (un retard dans la réalisation d'une activité repousse le démarrage d'une autre activité).
- Il y a eu concurrence dans les ressources accordées à deux activités différentes (par exemple la même personne ou le même équipement est nécessaire au même moment pour deux activités différentes).
- On a voulu donner une bonne impression en promettant des résultats rapides.

5. Etablir le résumé du plan d'action indiquant les activités les plus importantes

Une fois spécifié le plan d'action des tâches nécessaires pour accomplir les activités principales, on établit un résumé général donnant les dates de départ, la durée et la date d'achèvement de chaque activité principale.

6. Définir les événements-clés ou les jalons

On identifie les jalons ou les événements-clés qui permettront à l'équipe chargée de la réalisation du projet d'avoir une idée claire des cibles à atteindre et donneront en même temps une mesure de la progression du projet. Les jalons les plus simples sont les dates limites d'achèvement de chaque activité.

7. Définir les compétences nécessaires

Lorsque l'on connaît les tâches à réaliser, il est possible de spécifier le type d'expertise nécessaire pour les accomplir. Cette étape est importante pour contrôler si le plan d'action est réalisable avec les ressources humaines dont on dispose.

8. Partager les tâches entre les différents membres de l'équipe

Il s'agit non seulement de décider qui fait quoi mais plus encore de noter qui est responsable de la réalisation de chaque événement-clé. En d'autres mots c'est le partage des responsabilités.

La répartition des tâches doit par conséquent tenir compte de la capacité, des compétences et de l'expérience de chaque membre de l'équipe de réalisation du projet. Il est essentiel de bien s'assurer que chaque membre de l'équipe a bien compris ce qu'on attend de lui et qu'il ou elle a une vue claire des différentes tâches qu'il aura à réaliser.

Exemple de plan d'action

Ce tableau indique les tâches nécessaires pour atteindre le résultat 1.1 *Fournitures scolaires pour tous*. Cette partie du plan d'action s'étend seulement sur une partie de la première année. Il va falloir faire la même chose pour chacun des résultats identifiés et élargir le plan à la durée prévue du projet (2 ans ou 3 ans). On pourra ensuite établir un résumé du plan d'action en ne faisant figurer que les activités principales.

N°	Résultats et activités indicatives	Responsabilité	Année 1									
			Mai	Jui	Juil	Aou	Sep	Oct	Nov	Dec		
1.1	Résultat : Fournitures scolaires pour tous	Jean										
1.1.1	Le Conseil de Parents d'Elèves discute de la question des fournitures scolaires, consulte les enseignants et décide lesquelles seront gratuites et lesquelles seront vendues aux parents et à quel prix.	Alphonse (le Président du Conseil)	→									
1.1.2	Un magasin est aménagé pour abriter les fournitures scolaires (pièce dans l'école)	Pierre		→	→							
1.1.3	Le Conseil des Parents d'Elèves nomme un gestionnaire du magasin.	Alphonse (le Président du Conseil)		→								
1.1.4	Le gestionnaire reçoit une formation	Jean			→	→						
1.1.5	Négocier, acheter au meilleur prix et faire livrer les fournitures scolaires	Jean et le gestionnaire			→	→						
1.1.5	Un premier lot de fournitures gratuites et distribué aux élèves	Le gestionnaire				→						
1.1.6	Le magasin fonctionne et vend régulièrement aux élèves les fournitures nécessaires	Le gestionnaire					→	→	→	→	→	
1.1.7	Le gestionnaire du magasin présente son premier rapport de gestion au Conseil des Parents d'Elèves	Le gestionnaire									→	

6. Elaborer le budget

On doit s'efforcer de calculer de la manière la plus précise et la plus réaliste possible le budget du projet. Il faut pour cela considérer chacune des activités et faire la liste de toutes les ressources nécessaires pour réaliser cette activité.

Le tableau de la page suivante représente une feuille de tableur type que l'on peut utiliser pour calculer le budget du projet, activité par activité.

- Dans la première colonne, on indique l'activité puis toutes les ressources nécessaires pour la mettre en oeuvre : par exemple pour l'activité *Construction de nouvelles classes*, l'emploi d'un maçon et de cinq manoeuvres, les matériaux de construction (poutres, ciment, parpaings, etc.), la plomberie, les fournitures électriques, etc.
- Dans la deuxième colonne l'unité de comptabilisation pour chaque ressource : journées de travail, nombre de poutres, sacs de ciment, nombre de parpaings, etc.
- Dans les colonnes suivantes, le nombre d'unité pour chaque ressource par mois ou par trimestre sur la période de planification (1 an par exemple).
- Dans la colonne suivante, le coût par unité (coût d'une journée de travail du maçon, coût d'une journée de travail des manoeuvres, coût du sac de ciment, etc.
- Puis la source de financement (cela permet de donner des chiffres clairs à chaque donateur en spécifiant nettement quelle partie du projet on lui demande de financer et pour quel montant).

- On indique ensuite un code pour chaque coût.
- Puis on totalise les coûts pour la durée de l'activité (par mois ou par trimestre).
- Cela permet de calculer le coût total pour le projet et de l'indiquer dans la colonne suivante.
- Enfin on indique l'estimation des coûts récurrents ou de fonctionnement, ceux-ci peuvent être couverts totalement ou partiellement par l'accroissement des revenus générés par le projet (par exemple au travers d'activités génératrices de revenu). Dans tous les cas, il est important de calculer les implications du projet en termes de coûts récurrents de manière à évaluer l'impact économique du projet. Dans l'exemple de l'école communautaire, il ne servirait à rien de construire et d'équiper une école de très bon niveau si ni les autorités scolaires ni la communauté ne sont capables de faire face aux coûts de fonctionnement.

Activités	Unité	Quantité pour la période				Coût par unité	Source de financement	Code	Coût pour la période				Coût total pour le projet	Coûts récurrents annuels
		T1	T2	T3	T4				T1	T2	T3	T3		
2.1. Construction de nouvelles classes														

En établissant un tableau similaire pour chacune des activités du projet, on élabore le budget précis du projet indiquant la somme totale d'argent nécessaire mois par mois et année par année (prévision de trésorerie).